



『平成26年度 国内ISO認証企業30社成功事例集』  
制作・著作：経済産業省 産業技術環境局 国際標準課

経済産業省：http://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun/ms-jirei/index.html

# 事例 No. 04

## リサイクル事業者が 業界トップクラスの生産性に挑戦

ゼネラリストを目指す社員教育にマネジメントシステムを活用

福島県須賀川市の大越工業株式会社はリサイクル事業を行っている会社です。

工場から発生するスクラップ材、建物などの解体金属、設備更新で発生する廃機械設備、自動車などを、再資源化原料としてメーカーに還元します。単なるリサイクルにはとどまらず、使用済製品の性状・組成の研究からオリジナル設備の開発まで、リサイクル技術の研究開発をベースに、限らない再資源化率の向上に挑戦しています。

### 大越工業株式会社

代表者：大越幸男  
資本金：3,000万円  
業務内容：製鋼原料スクラップ事業（中間処理リサイクル事業）、自動車リサイクル事業、（全部再資源化コンソーシアム事業）、物流ネットワーク事業、ソフトウェア開発事業  
従業員数：21名  
所在地：福島県須賀川市横山140番地  
URL：http://www.okoshi-recycle.co.jp/

痛感しました。相場に価格が連動する業界のため、これまでは経営者がその場で決めるフラットな組織でしたが、MSの構築ではそれでは通用しませんでした。そこで、初めてリーダーを置き、組織化に取り組むとともに、意識改革や人材育成を進めていきました。

### 専門職よりもゼネラリストを目指す社員教育

MS導入時には社員も戸惑っていたようです。しかし、PDCAを回していくという基本的なことの知識もなく、現場主義一辺倒だったところへ、社員教育などソフトを入れていくことに、MSは大いに役立ちました。

同社ではまず、仕事を棚卸しし、5グループ（事務、収集・運搬、鉄リサイクル、車リサイクル、研究開発）に分類、それぞれにリーダーを設置しました。さらに毎月1回のグループ会議、年に1回は全員参加でコミュニケーションとコネクションを目的とした全体会議を行いました。朝も早く全員車通勤であり、いわゆる「飲みコミュニケーション」は難しく、会議の場が重要なものと位置付けられています。コネクションとは作業工程を踏まえたグループ同士の連携のことを指しています。例えば、収集・運

ましたが、進め方などは全くの未知の領域だったため、コンサルタントに支援を依頼しました。取締役は、コンサルタントがひな形を元にマニュアルをどんどん作ってくれるものと思っていたところ、「ひな形はない、自分で作ってくれ」と言われて、実際に提供されたのは「作り方のアドバイス」だけでした。やむなく自分たちで取り組み始めると、仕事のマニュアルはあったものの、それが規格のどの項目に結びつくのかが分かりませんでした。この業界では文書よりも口頭で仕事のやり方を伝えていくことが多かったため、文書を書くことに慣れていなかったためです。また、MSを取り入れることで責任の所在や組織的な「仕組み」が問われることを

### リサイクルに取り組む企業というアピールが必要

大越工業株式会社が環境マネジメントシステムISO14001認証取得を意識し始めたのは、10年ほど前のこと。当時、鉄スクラップ業界において産業廃棄物処分業や収集運搬業の許可が必要になったことや、社会的に不法投棄の問題がクローズアップされた背景もあり、「リサイクルという良いことに取り組んでいる企業であるというアピールをして、社会から信頼される企業になりたいと考えた」と、駒形取締役はそのきっかけを語ります。

マネジメントシステム（以下、「MS」という）の認証取得に取り組むことは決

### ◆社員全体会議



搬グループの次はリサイクルグループの作業となりますが、この連携が悪いと時間がかり、顧客にご迷惑を掛けることとなります。荷下ろしの順番を一つ見直すことで、全てが連動し改善されていくことから取締役は「次工程がお客様、前工程は神様。コネクションへの配慮が大切だ」と強調します。

さらに、MSは「目標」と「チェック」という二つの視点を同社に与えたと取締役は考えています。「目標」は社員のモチベーションに直結します。同社では目標設定に顧客満足度調査を取り入れ、満足度100%を目指しています。その他の目標については12項目を毎月点数付けをしており、今後とも具体化・細分化を進める予定です。

一方、「チェック」はダイレクトに品質に結び付きます。内部監査の体制を整え、各グループのリーダー5名+責任者1名=6名が二人一組になり、他グループを監査し、議事録は持ち回りで書くことにしています。更新審査から3年の維持の間は、細分化しながら最終的に全体を見ていく形にしました。全部を一度に評価するのは難しかったため、「今年はここに注目する」などメリハリをつけて行っています。

またMSを始めて社員教育や内部監査の体制を整えたことで、一人一人の業務の範囲が広がり、全員が業務のローテーションに入ることが可能になりました。スペシャリストよりもゼネラリストを目指すことで、人手不足のときにも仕事を融通し合えるようになりました。景気が変動した場合でも、限られた人員で業務を遂行できる効果が出ています。

### ◆業務分析と環境側面抽出表



### 社員一人当たりの生産性は、業界トップクラス

MSに取り組み始めた当初、社員数は26名でした、現在では21名で、扱いトン数は当時の約1.5倍となりました。「一人当たりの生産性は業界トップクラス」と、取締役は胸を張ります。第二工場では自動車リサイクルを手掛けていますが、こちらは日本で二番目に「全部リサイクル」を達成し、現在は福島県内の約6割の自動車リサイクルを担当しています。

それを支えているのが、社員の総合的なレベルアップです。前述の内部監査体制に取り組んだ結果、課題や原因分析をレポートにまとめる仕組みができました。MS導入が社員教育として果たす役割は大きかったようです。実際にその成果が見えたのは、東日本大震災のときでした。大越工業のある福島県では被害が甚大でしたが、リーダーたちがすぐに何をしたらよいかを考えて動くことができました。大災害という事

態を乗り越えるためにどうすればよいのかを考え、お客様に適切な情報を提供していたのです。

また、思わぬ効果として、大手企業を含む取引先の担当者が、環境対策の責任者であることが多かったため、共通のMS用語で効率的に会話ができるようになりました。

### MSは価値基準の一つとして評価、一種の社員教育として今後も継続

MS認証を継続していくにはある程度の費用がかかりますが、「費用対効果はそれなりに高い」と大越社長。MSを保有しているのは今や当たり前のことで、保有して初めてスタートラインに立てていると感じている様子。

ISOは国際標準であるため価値基準の一つとして評価しており、認証取得は一種の社員教育と考えています。研修費だと考えれば決して高いものではないという認識のもと、MS認証の継続への努力を続けています。



左：大越茂由氏 中：大越幸男社長 右：駒形氏